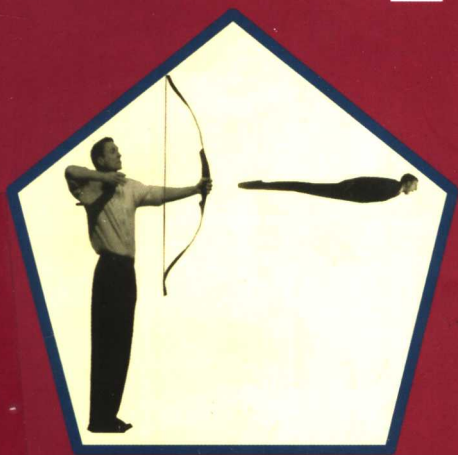


How

如何管理你的部属

To?



罗峻才 编著

河北大学出版社



经营者丛书

经营者丛书

如何管理你的部属

罗峻才 编著

河北大学出版社

责任编辑:马 力 刘荣兴

封面设计:赵 谦

责任印制:李晓敏

图书在版编目(CIP)数据

如何管理你的部属/罗峻才编著. — 保定:河北大学出版社,1999.9

(经营者丛书)

ISBN 7-81028-592-0

I. 如… II. 罗… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 33799 号

本书经台湾原出版社社长林洋慈授权,版权登记号:冀字 03-99-010 号

出版:河北大学出版社(保定市合作路1号) 经销:全国新华书店

印制:河北新华印刷一厂 规格:1/32 (850mm×1168mm)

印张:6 字数:110千字 印数:8000册

版次:1999年9月第1版 印次:1999年9月第1次

定价:9.00元

《经营者丛书》是引进的一套书,共有四种,即《如何成为说服高手》《如何成为一流主管》《如何管理你的部属》《如何规划中年生涯》。这四种书各有特点,各有侧重。《如何成为说服高手》主要分析说话者为了达到说服的目的而应该具备的条件,包括说话术能改变生活、如何有效说服他人、打动听话者的心弦、说话的科学、说服的科学、语言的科学、说服的具体方法等。《如何成为一流主管》在分析不同经济状况的基础上,说明一流主管应具备的条件,并对有关干部人才的心理准备、公司对主管人才的要求、个人如何展现实力成为一流主管等问题进行了分析说明。《如何管理你的部属》以大量实例及作者的亲身经历分析了领导者管理部属的基本原则、如何做好领导工作、如何教导部属、如何激励部属、如何做部属的楷模等问题。《如何规划中年生涯》的作者是一个事业有成、家庭美满的中年人,他以自己的亲身经历为主线,分析了中年阶段如何处理工

作、家庭、人际关系等问题。相信这四本书会对读者有所裨益。

需要特别指出的是,尽管我们对书稿中的不恰当之处进行了加工处理,但由于作者所处的生活环境和观念信仰与我们有较大差异,有些观点并不适合读者,甚至是错误的。我们应该吸收对我们有益的东西,而对有些观点则需本着分析、批判的态度阅读。

古今中外的英雄豪杰，能完全掌握人心的到底有几人？

自古以来的名臣、将相，未曾遭到部属叛变的又有几人？

许多历史上的名将，他们掌握人心的方法是全然不同的，从不同的角度来看，都各有其长处与短处。

例如：攻击战术、获取天下的战略、带领部属的方法等，他们各自有其独特之诀窍。因而，即使片面学得了他人的方法，也毫无用处，因为成功的几率几乎等于零。任何人都有他的一套，若学得不完全，或不知举一反三，那么再好的方法也无法发挥效果。再加上以旁观者的眼光来看，或许会觉得微不足道，然而以他自己所处时代来衡量，其所运用的手段，却是最适当而具实效的。

有关如何掌握部属，坊间出版的书籍极多，而这些书多半谈及一些关于心灵上的接触、说服能力动机、参与感、协调、新构想之创造等。的

确,这些理论与想法产生效力时固然不少,可是,完全失败的例子亦是屡见不鲜的。

当上司与部属间之能力和想法,或部属工作之态度与公司的立场或社会风俗习惯,发生极端差异时,便易遭致管理上的失败。

掌握部属之道,没有绝对性的法则,只有一些分别适合主管个性或能力之少数可行的方法,这些方法有时由于时地之差异,也会有不适用之情况发生。

在本书中所列举之管理要诀,大多数都是笔者亲身的体验,经多家公司确实试验而证实无误的。不过这些方法的取舍与选择,有赖聪明的读者自行斟酌处理!因为有些法则之间具有连带关系,有些则是相互排斥的。

当然,并不是说本书所列举之法则,皆可适用于任何一位主管。不过,读者若能从这些法则里,找出适合自己的加以应用,我相信,成功的几率必会大大地提高。

本书中,笔者所一再强调的原则,归纳起来有下列三点:

1. 要发掘部属的长处和短处。
2. 要在工作中教导部属。
3. 要使部属发挥工作之能力。

身为主管,如何应用上述的三项原则来掌握

部属,是公司业务成败的重要关键。

本书所举之实例,是笔者在过去二十年间,与大大小小好几十家公司的职员相处的亲身经历。书中所提名号,均以 A、B、C 等来代表,而不用真实的称呼。

衷心希望读者在阅毕此书之后,能配合公司实际情形,妥善应用书中所谈到的各式法则,来管理你的部属,使组织能够上下一心,业务蒸蒸日上。

目 录

1	第一章 管理部属的基本原则
3	认识部属
5	视材而用
6	提醒工作的意义
7	使工作环境吸引人
8	自我管理
10	制定工作信条
11	灌输正确观念
13	听取心声
15	不作令人反感的讽刺
17	多费一点心力
19	不要培养温室的花朵
21	第二章 给刚晋升主管的人
23	做个谦虚的主管

25	使用诱导的方法
26	看重新职员
27	熟悉新环境
28	创造明朗清新的环境
30	开诚布公
31	不乱开空头支票
33	约束部属
34	新工作采用新方法
37	第三章 如何命令部属
39	头衔并非实力
41	不要滥用权力
42	将计划付诸实施
44	命令的技巧
45	不作强硬的压制
46	鼓励相反的意见
48	命令的七个要素
50	不要僭越权限
51	站稳立场
53	第四章 如何做好领导的工作
55	做充分的准备
57	不要墨守成规

59	制订完善的规章
60	随机应变
62	妥善分配工作
63	养成自主性
65	提高开会情绪
67	鼓励冒险精神
68	借助第三者的力量
70	不要做妨碍者
72	不要闭关自守
75	第五章 如何教导部属
77	首要爱惜公物
78	打铁趁热
80	给他担当重任的机会
81	不作无谓的非难
83	承认对方的努力
84	强调礼貌的重要
86	引发议论
88	追根究底
89	作适时的指示
91	养成写日记的习惯
92	逼近悬崖

95	第六章 如何激励部属
97	工作不分轻重
98	不要另眼看待
100	恢复部属的信心
101	培养写作的能力
102	善解人意
104	具有体贴的心意
105	改善环境
107	不要对逆境灰心
108	追究请假的原因
110	善于处理不满的情绪
111	参与部属有意义的活动
115	第七章 培养鉴赏部属的眼力
117	重视报告
118	意外事故的处理
119	不要因私害公
120	不要轻信美丽的谎言
122	谨慎处理要求
123	看清真面目
125	巧言令色鲜矣仁
126	不要舍近求远

128	防人之心不可无
129	力求平等
131	恩威并施
132	不要妄作毁誉
133	中庸之道
135	培养自发性
137	第八章 掌握部属的新方法
139	溯本求源
140	勇于改变态度
142	做个忠实的听众
144	不作一味的批评
146	不要独占功劳
147	关心部属的健康
149	不逃避责任
150	亲自处理
152	发掘人才
154	不受谄媚
155	败家子
157	责人先责己
158	利用劳动组织
160	杜绝谣言
161	多与部属联系

163	日课、周课、月课
165	第九章 做部属的楷模
167	学习他人的长处
168	谦虚为怀
169	保持冷静
170	保持清廉
171	善于处理工作
172	利用等待的时间
174	愚忠者的悲剧
175	爱人者人恒爱之
176	超越工作



第一章

管理部属的基本原则

有句话说：“士为知己者死”，充分了解部属，成为他的“知己”，可使部属为公司尽全力。

认识部属

身为主管,到底你对自己的部属认识有多深?

即使曾在同一工作单位相处五六年之久,有时也会突然发现竟然不晓得对方的真面目,尤其,自己的部属对他的工作有怎样的想法,或者他究竟想做些什么,这些恐怕你都不甚清楚吧!结婚很久的夫妻,有时也难免彼此有所误解,所以,一个主管对他的部属未能有充分的了解,实在不是很意外的事。

身为主管,应时时刻刻不忘提醒自己对部属“毫无所知”,怀有这种警惕、谦虚的态度,才能不忘处处观察部属的言行举止,这才是了解部属的最佳捷径。

人类有时对自己都无法了解,因此,对别人也常是相处数年而依然陌生,也就是说,未能理解对方。假如能多多少少晓得对方一点的话,那就好办了。一个主管,常为了不能知悉部属而伤透脑筋。有句话说:“士为知己者死”,充分了解部属,成为他的“知己”,可使部属为公司尽全力。不过,要做到这种“知”的程度,可不是那么容易的。如果主管能够做到这一点,那么,无论是在工作或人